



**ELISABETA BUTOI**

**MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII  
PENTRU ORIENTAREA ORGANIZAȚIILOR  
SPRE INOVAREA CONTINUĂ**

**PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ**

**ELISABETA BUTOI**

•

**MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII**  
**pentru orientarea organizațiilor spre inovarea continuă**



**ELISABETA BUTOI**

**MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII**  
**pentru orientarea organizațiilor**  
**spre inovarea continuă**

**PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ**

**2022**

***Referenți științifici:***

**Prof. univ. dr. habil Adina Letiția Negrușă**

**Conf. univ. dr. Monica Maria Coroș**

**ISBN 978-606-37-1699-7**

**© 2022 Coordonatoarele volumului. Toate drepturile rezervate. Reproducerea integrală sau parțială a textului, prin orice mijloace, fără acordul coordonatoarelor, este interzisă și se pedepsește conform legii.**

**Universitatea Babeș-Bolyai  
Presă Universitară Clujeană  
Director: Codruța Săcelean  
Str. Hasdeu nr. 51  
400371 Cluj-Napoca, România  
Tel./fax: (+40)-264-597.401  
E-mail: [editura@editura.ubbcluj.ro](mailto:editura@editura.ubbcluj.ro)  
<http://www.editura.ubbcluj.ro/>**

# Cuprins

<b>Introducere .....</b>	<b>9</b>
<b>Lista figurilor, tabelelor și graficelor .....</b>	<b>15</b>
<b>1. Aspecte generale privind managementul schimbării .....</b>	<b>19</b>
1.1. Concepte și abordări ale managementului schimbării .....	19
<i>Despre ce este vorba în managementul schimbării? .....</i>	<i>19</i>
<i>Ce s-a întâmplat până acum? .....</i>	<i>20</i>
1.2. Tipuri de schimbări și factorii schimbării .....	22
<i>Ce fel de schimbări se întâlnesc în practică? .....</i>	<i>22</i>
<i>Cine influențează schimbarea? .....</i>	<i>23</i>
1.3. Procesul schimbării .....	25
<i>Cum se realizează schimbarea? .....</i>	<i>25</i>
<i>Ce instrumente se folosesc? .....</i>	<i>26</i>
<i>Ecuația schimbării .....</i>	<i>31</i>
<i>Restructurarea și mai mult! .....</i>	<i>32</i>
<i>Ce mai este necesar? .....</i>	<i>33</i>
1.4. Schimbarea organizațională prin capitalul uman .....	34
<i>Cine și ce influențează schimbarea organizațională? .....</i>	<i>34</i>
<i>Cum se comportă indivizii în fața schimbării și ce nevoi au? .....</i>	<i>37</i>
<i>Ce și cum este influențat comportamentul individului? .....</i>	<i>40</i>
<i>Dincolo de schimbare... ..</i>	<i>41</i>
<b>2. Agentul schimbării și organizația în schimbare .....</b>	<b>43</b>
2.1. Agentul schimbării .....	43
<i>Ce calități definesc agentul schimbării? .....</i>	<i>44</i>
<i>Cum se comportă agentul schimbării? .....</i>	<i>45</i>
2.2. Concepte teoretice privind schimbarea și individul .....	46
<i>Cum se raportează resursa umană la schimbare? .....</i>	<i>46</i>
2.3. Comunicarea schimbării la nivelul organizației și individului .....	49
<i>Cum se comunică? .....</i>	<i>50</i>
<i>Ce se face altfel? .....</i>	<i>52</i>

2.4. Rezistența în calea schimbării.....	53
<i>De ce apare și cum se rezolvă rezistența la schimbare?</i> .....	53
<i>Piedici sau oportunități de schimbare?!</i> .....	56
<i>Neajunsuri?</i> .....	56
2.5. Motivația.....	57
<i>Cine, ce și cum influențează motivația?</i> .....	57
<i>Ce metode și instrumente se folosesc pentru motivare?</i> .....	59
<b>3. Inovarea continuă .....</b>	<b>61</b>
3.1. Inovarea și instrumentele de evaluare .....	61
<i>De câte feluri este inovarea?</i> .....	61
<i>Cine influențează inovarea?</i> .....	62
<i>Cum se inovează?</i> .....	64
<i>Importanța colaborării!</i> .....	67
3.2. Creativitatea sursa inovării.....	69
<i>Creativitatea individului și grupului – perspective și influențe</i> .....	69
<i>Unde se manifestă creativitatea?</i> .....	73
<i>Modele ale creativității</i> .....	75
<i>Metode de stimulare a creativității</i> .....	76
3.3. Cultura organizațională.....	76
<i>Prin ce se definește cultura organizației?</i> .....	76
<i>Există diverse tipuri de culturi?</i> .....	78
<i>Cum se schimbă cultura?</i> .....	79
3.4. Schimbarea organizației spre inovarea continuă.....	81
<i>Organizația inovatoare – ce o caracterizează?</i> .....	82
<i>Cum se ajunge la inovarea continuă?</i> .....	83
<b>4. Concretizări ale cercetărilor și contribuții teoretice .....</b>	<b>87</b>
4.1. Performanțele inovatoare ale IMM-urilor din România.....	87
4.2. Rezultate privind inovarea și creativitatea în România.....	90
4.3. Stilurile de schimbare ale capitalului uman .....	93
<i>Modelul schimbării continue</i> .....	97
4.4. Rolurile inovatorului.....	102
<i>Creativitatea la baza inovării</i> .....	102
<i>Leadership și comportament creativ</i> .....	104
<i>Mediul și cultura creativă</i> .....	107
<i>Definirea rolurilor inovatorului</i> .....	109

<b>5. Analiza stilurilor de schimbare și a rolurilor inovatorului ce influențează schimbarea organizațiilor spre inovarea continuă.....</b>	<b>117</b>
5.1. Metodologia cercetării .....	117
<i>Obiectivele și ipotezele cercetării.....</i>	<i>117</i>
<i>Metoda de cercetare .....</i>	<i>118</i>
5.2. Interpretarea rezultatelor cercetării .....	120
<i>Structura eșantionului.....</i>	<i>120</i>
<i>Analiza descriptivă.....</i>	<i>122</i>
<i>Analiza inferențială.....</i>	<i>126</i>
5.3. Studii de caz .....	136
<i>Studiul de caz I: Rolurile inovatorului și stilurile de schimbare         ale echipei de conducere.....</i>	<i>136</i>
<i>Studiu de caz II: Capacitatea de schimbare organizațională.....</i>	<i>139</i>
<i>Studiu de caz IIIa: Implementarea modelului schimbarea continuă         în organizația Asociația .....</i>	<i>140</i>
<i>Studiu de caz IIIb: Implementarea modelului schimbarea continuă         în perioada studiilor doctorale.....</i>	<i>141</i>
<i>Studiu de caz IV: Deschiderea spre inovare .....</i>	<i>142</i>
<b>6. Concluzii și contribuții.....</b>	<b>145</b>
6.1. Concluzii majore din analiza stadiului actual.....	145
6.2. Contribuții și implicații ale cercetării .....	147
6.3. Direcțiile viitoare ale cercetării.....	152
<b>Referințe.....</b>	<b>153</b>
Lista de publicații .....	172
<b>Anexe .....</b>	<b>173</b>
Anexa 1. Chestionar: Rolurile inovatorului.....	173
Anexa 2. Chestionar: Stilurile de schimbare.....	175
Anexa 3. Chestionar: Capacitatea de schimbare organizațională .....	177
Anexa 4. Modelul schimbării continue – instrumente de lucru .....	180





# Introducere

*„Cel ce se opune schimbării este arhitectul decăderii. Singura instituție care se opune progresului este cimitirul.”* (Harold Wilson)

Globalizarea ce se află în continuă dezvoltare supune entitățile economice la schimbări pentru a-și păstra poziția pe piață, inovarea devenind astfel o unealtă a competitivității și sustenabilității (Sebora, Theerapatvong & Lee, 2010). Situația reală actuală nu prevede o diminuare a ritmului schimbărilor și a nevoii de schimbare. Cercetările în domeniul managementului schimbării continuă pentru a oferi cele mai bune practici (Johns, 2010). Se consideră că o companie va deveni cu adevărat competitivă atunci când cultura sa va susține un comportament inovator (Hernández-Mogollon, Cepeda-Carrión, Cegarra-Navarro, & Leal-Millán, 2010). Pentru organizația sustenabilă, inovația este unealta de bază (Avelino, 2009).

Teoriile inițiale privind managementul schimbării erau centralizate pe identificarea problemei, folosind cele mai bune tehnici, și găsirea soluției optime (Churchman & Schainblatt, 1965). Se concentrau pe un anumit aspect, neglijând elementele de interacțiune (Zand & Sorensen, 1975). Însă acestea erau abstracte, riguroase, ceea ce a determinat orientarea spre personalitate, spre dificultățile implementării schimbării, spre problemele datorate tipurilor de personalități (Ilin, 2008; Zand & Sorensen, 1975). De exemplu, studiile arată că procesele de schimbare tehnologică nu au avut succes dacă acestea nu au fost însoțite de schimbarea organizațională. Neglijarea pregătirii organizației pentru schimbare reduce rezultatele așteptate atunci când se înnoiește doar procesul tehnologic (Naidoo & Palk, 2009). Aspirația spre performanță a organizației implică dezvoltarea, îndrumarea, încurajarea personalului și implicarea acestuia în fiecare proces (Zickiene & Dasevskiene, 2009). Cu cât o companie se focalizează mai mult pe resursa umană cu atât șansele de găsire a soluțiilor inovatoare sunt mai mari, însă este benefic și controlul care păstrează direcția spre obiectivele organizației (Clemmer, 2011).

Dezvoltarea la nivel tehnologic a dus la expansiunea informațională. Un studiu realizat asupra unui număr de cincizeci de companii relevă faptul că doar un procent de 20% au obținut eficiența așteptată prin aplicarea managementului calității totale, iar 40 % au dat greș. De asemenea, căutarea eficienței prin reducerea de personal a fost considerată o reușită pentru mai puțin de jumătate din firmele analizate (Cameron & Quinn, 2006). Altă metodă folosită în drumul spre performanță este restructurarea, procesul de schimbare completă a organizației, însă rezultatele arată un procent de până la 85% lipsă a rezultatelor pozitive. Se subliniază că factorul principal al nereușitei este lipsa schimbării culturii organizaționale, a valorilor și sensurilor organizației (Cameron &

Quinn, 2006). Se susține că un procent de 70% din proiectele de schimbare majoră au eșuat (Pellettiere, 2006), acest procent fiind enunțat de diverse articole (Kotter, 1995; Davenport, 1993; Beer & Nohria, 2000; Balogun & Hope Hailey, 2004; Higgs & Rowlands, 2005). În anii 1992 se considera că 75% dintre cazurile de schimbare organizațională majoră au dat greș și, de asemenea, 50-70% din procesele de restructurare (Lucey, 2008). Un motiv major al eșecurilor evidențiat de studierea acestora este suprapunerea de prea multe inițiative de schimbare și slaba integrare a acestora (Johns, 2010). Există multe situații nefericite în istorie datorate rezistenței la schimbare, evitării asumării riscului impus de schimbare (Tudose, Toma, Teodoru, & Lungu, 2009). Dezvoltarea organizației prin îmbunătățirea continuă presupune un efort pe termen lung, ce implică cultura organizațională, viziunea organizației și tehnologiile. Implementarea schimbărilor are la bază resursa umană (Yu & Ming, 2008; Beer, Eisenstat, & Spector, 1990; Greiner & Schein, 1988), a cărei valoare este inestimabilă, motiv pentru care denumirea de capital uman este mult mai recomandată a se atribui acesteia. Cele trei dimensiuni majore ale managementului schimbării sunt: oamenii, cultura și structura organizației (Zanjani, 2010). Dacă climatul produs de acestea trei susține schimbarea, noile acțiuni sunt realizate eficient (Gore, 2010).

### *De ce managementul schimbării?*

Societatea contemporană a intrat într-o fază de schimbare accelerată. Se schimbă structurile sociale și economice, dar și mentalitățile, reprezentările colective, practicile sociale și stilurile de comportament (Ilin, 2008). Schimbarea reprezintă un proces indispensabil vieții și organizațiilor, este continuă și nu are finalitate (Tudose et al. 2009).

Azi, companiile se luptă să facă față pieței mereu în schimbare și competitorilor mai puternici ca niciodată (Leis, 2011). Dezvoltarea tehnologică, globalizarea, concurența, cerințele diversificate ale clienților, ciclul de viață scurt al produselor creează semne de întrebare, incertitudini cărora companiile trebuie să le iasă în întâmpinare. De obicei, în orice organizație, există două tipuri de activități: cele normale, de procese, și activitățile de schimbare, de previziune necesare organizației. De orice natură ar fi, schimbarea de fapt, se concepe în mintea omului, de aceea organizațiile trebuie să înțeleagă acest aspect, altfel se expun problemelor și eșecului. Schimbări au avut loc dintotdeauna, dar se pare că stresul produs de orice acțiune nouă are efect asupra resursei umane. Soluția însă este înțelegerea și promovarea schimbărilor, nu manifestarea rezistenței la schimbare (Straker, 2008). Schimbările care se produc azi în lume afectează fiecare persoană și fiecare organizație; astfel, doar o coordonare strategică, pentru a înțelege realitatea și a aborda cu responsabilitate nevoile și oportunitățile din mediu, va conduce spre succes. Aceasta este, în fapt, sarcina managementului schimbării (Țîțu & Oprean, 2007).

Fiecare zi aduce cu sine noi descoperiri și dărmări de bariere în lumea științei. Globalizarea tinde să domine gândirea politică. A înțelege managementul schimbării implică găsirea răspunsurilor la întrebările: de ce are loc schimbarea, cum se realizează

schimbarea și ce trebuie făcut astfel încât schimbarea să fie implementată cu succes (Cameron & Green, 2009). Managementul schimbării presupune elaborarea unei strategii de comunicare a schimbării individului și organizației; acesta este dependent de cultura organizațională și de cea națională, cea din urmă influențând modul în care schimbările vor fi implementate în funcție de distanța față de putere (Ilin, 2009). Schimbările din mediul economic au un ritm accelerat. Din acest motiv, managerii trebuie să accelereze ritmul schimbărilor, deoarece organizațiile nu se schimbă suficient de repede (Smith, 1993). În acest mediu atât de dinamic, liderii sunt cei care motivează, îndrumă și susțin membrii unei organizații aflată în schimbare (Ilin, 2008). John Maxwell (2010) afirmase următoarele: „oamenii se schimbă când au suferit destul de mult pentru a simți că trebuie să se schimbe, când au învățat destul pentru a dori să se schimbe, când au primit destul pentru a fi în stare să se schimbe.” Din aceste motive, și nu numai, *agentul schimbării* joacă un rol crucial în managementul schimbării, având funcția de a clarifica și păstra viziunea organizației, de a implica și susține capitalul uman (Hammer & Stanton, 1995), de a analiza și înțelege nevoile organizației, de a folosi stimulentele, de a tempera și orienta comportamentele și de a gestiona în mod eficient schimbarea (Lawrence, 2009).

### ***De ce orientarea spre inovarea continuă?***

*„Precum energia stă la baza vieții, ideile stau la baza inovării, astfel inovarea este scânteia ce aprinde toate schimbările, îmbunătățirile și progresele umanității” (Ted Levitt)*

Inovarea continuă a devenit o necesitate pentru orice tip de organizație în mediul economic prezent (Brands, 2010). Factorii din mediul extern organizației precum: noi oportunități, competitivitatea crescândă, noi rețele de colaborare și cerințele în schimbare ale clienților, determină organizațiile să se adapteze, să grăbească procesele de inovare, să producă valoare în baza cunoștințelor (Sehested & Sonnenberg, 2011). Situația actuală a economiei pune companiile în mișcare, acestea căutând noi căi spre performanță. Folosirea creativității poate determina schimbări semnificative realizate de membrii organizației găsind moduri mai eficiente de a-și realiza activitatea (Mayfield, 2009). Diferențierea pe piață a unei organizații, într-o economie globalizată, prin factorul inovație are la bază creativitatea. În organizația performantă, a fi creativ este modul de a exista (Van Woerkum, et al., 2007). De un folos deosebit pentru economie se dovedește capacitatea de a transforma ideile creative într-un produs inovator (Klijn & Tomic, 2010). Organizația inovatoare percepe schimbarea ca pe o stare de fapt în drumul său spre performanță. Prin inovarea continuă la toate nivelurile, organizația își păstrează competitivitatea într-un mediu în permanentă schimbare.

Companiile care nu inovează în această perioadă a dezvoltării tehnologice și a schimbărilor din mediul economic se supun riscului eșecului (Popescu & Ionescu, 2009). „Economia globală plasează pe primul loc inovația ca mijloc principal de a dobândi competitivitate și creștere economică sustenabilă, scop stabilit de către Consiliul Europei la Lisabona. Mai mult de atât, dacă se ia în considerare că IMM-urile formează 99% din afacerile europene, nevoia devine și mai clară: numai prin implicarea acestora în

Învățarea pe tot parcursul vieții se poate atinge scopul unei economii bazată pe inovație, competiție și sustenabilitate. (Obiectivele Proiectului EUC2C). Există o tendință a dezbaterilor în jurul subiectului „inovare continuă”. „Europa INNOVA își propune să exploateze potențialul de inovare al Europei cât mai eficient posibil, prin contribuția la crearea unui mediu în care întreprinderile pot începe, pot crește și pot să prospere, sprijinind astfel competitivitatea și dezvoltarea durabilă, de care Europa are nevoie. Pentru a maximiza impactul potențial, Europa INNOVA va urma o abordare strategică, prin identificarea de noi mecanisme de *susținere a inovării* care este necesar să fie dezvoltate la nivel european” (About Europe INNOVA). Strategia Comisiei Europene numită Europa 2020 și-a propus cinci obiective ce privesc: ocuparea forței de muncă, *inovarea*, educația, incluziunea socială și mediul/energia, fiecare stat membru adoptând propriile ținte pentru cele cinci direcții (Europa, 2011). Platforma PRO INNO Europe, inițiată de Direcția Generală a Întreprinderilor și Industriei, a fost concepută pentru a contribui la îmbunătățirea, proiectarea, implementarea și oferirea *politicilor de inovare* pentru statele membre ale Uniunii Europene (PRO INNO EUROPE). De asemenea, colaborarea este acum în centrul atenției politicilor Uniunii Europene, „clusterelor din Planul de Acțiune Antreprenorială și inițiativa Innova oferă clusterelor industriale bune practici în formarea profesională.” Întrucât IMM-urile reprezintă 99% din afacerile europene, doar prin implicarea acestora în adoptarea inovării își vor atinge *scopul unei economii bazate pe inovare*, competitivitate și sustenabilitate (Obiectivele Proiectului EUC2C).

### ***Scopul și obiectivele cercetării științifice***

Scopul acestei lucrări este sintetizarea nivelului actual de cunoaștere în managementul schimbării și orientarea organizațiilor spre inovarea continuă, precum și identificarea unor elemente de cunoaștere necesare organizațiilor pentru a tinde spre inovarea continuă. Atingerea acestui scop implică identificarea elementelor esențiale necesare oricărei schimbări ce are loc în cadrul unei companii și a celor necesare organizației care înțelege importanța inovării continue și tinde spre aceasta.

Obiectivele stabilite pentru atingerea scopului cercetării implică: studierea resurselor relevante care dezbate managementul schimbării și inovarea continuă, înțelegerea contextului și stadiului actual de dezvoltare al acestor subiecte, trecerea în revistă a principalelor abordări și definiții ale elementelor care compun subiectele amintite. Astfel, au fost stabilite următoarele obiective principale:

- Identificarea elementelor necesare dezvoltării unei organizații ușor adaptabilă la schimbări.
- Stabilirea particularităților organizației inovatoare continuu.
- Analizarea modului de raportare la schimbare a capitalului uman.
- Studiul gradului de implicare în inovarea continuă a capitalului uman.

## ***Structura lucrării***

Lucrarea de față este structurată în 6 capitole.

*Capitolul 1* prezintă o sinteză a orientărilor actuale și tendințelor privind managementul schimbării, reliefând abordările și conceptele managementului schimbării. Se urmărește identificarea tipurilor de schimbări și a factorilor schimbării, prezentarea a celor mai utilizate modele ale schimbării și distingerea inestimabilei valori a capitalului uman pentru atingerea excelenței organizaționale.

*Capitolul 2* evidențiază importanța și rolul esențial al agentului schimbării, pornind de la conturarea aspectelor cheie care definesc agentul schimbării. Se continuă cu prezentarea conceptelor teoretice asupra felurilor comportamente ale resursei umane implicată în schimbare, urmată de argumentarea funcției absolut necesare a comunicării active la toate nivelurile organizației. Mai apoi, se prezintă modul în care se rezolvă rezistența la schimbare manifestată de membrii organizației și se încheie cu marcarea factorilor și metodelor de motivare a capitalului uman.

*Capitolul 3* aduce argumente privind neapărată trebuință de inovare continuă în cadrul companiilor. Se argumentează nevoia de inovare continuă a mediului economic, se identifică elementele ce definesc organizația inovatoare, se trec în revistă tipurile și metodele de inovare. Este dezbătut subiectul creativității care stă la baza inovării, cât și aspectele culturale ce susțin dezvoltarea organizației inovatoare. Apoi se descrie imaginea organizației ce se schimbă inovând și se încheie prin trasarea căii spre inovare continuă.

*Capitolul 4* concretizează rezultate ale studiilor care dezbat subiectul acestei lucrări. Se prezintă mai întâi studii asupra performanțelor întreprinderilor mici și mijlocii din România în direcția inovării. Urmează prezentarea indecșilor la nivel global ai inovării și creativității și poziționarea României în acest context. Sunt prezentate cercetările autoarei care au condus la dezvoltarea unui model de schimbare, a unui model de inovare continuă și a două instrumente de analiză: analiza stilurilor de schimbare și a rolurilor inovatorului în procesul inovării continue.

*Capitolul 5* începe cu prezentarea metodologiei de cercetare urmată de analiza descriptivă și inferențială a rezultatelor cercetării, rezultate care cuprind și studiul asupra ipotezelor cercetării. Acestea sunt urmate de studii de caz care analizează capacitatea de schimbare organizațională și deschiderea spre inovare a organizațiilor.

Ultimul capitol concluzionează rezultatele cercetării, enunță limitele cercetării și subliniază viitoarele direcții de cercetare.



ISBN: 978-606-37-1699-7